



## Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

9-2 | 2007

Mutations du travail face aux défis technologiques et à leurs incidences sur le travail

---

### Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ?

*Development of users' expertise through information technologies : What is at stake for agents in service relationships ?*

*Desarrollo de la pericia de los usuarios por medio de las tecnologías de la información y comunicación : qué es lo que está en juego para los trabajadores implicados en las relaciones de servicio ?*

Michel Dubois et Marc-Éric Bobillier Chaumon

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2974>

DOI : 10.4000/pistes.2974

ISSN : 1481-9384

#### Éditeur

Les Amis de PISTES

#### Référence électronique

Michel Dubois et Marc-Éric Bobillier Chaumon, « Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 9-2 | 2007, mis en ligne le 11 avril 2013, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2974> ; DOI : 10.4000/pistes.2974

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ?

*Development of users' expertise through information technologies : What is at stake for agents in service relationships ?*

*Desarrollo de la pericia de los usuarios por medio de las tecnologías de la información y comunicación : qué es lo que está en juego para los trabajadores implicados en las relaciones de servicio ?*

**Michel Dubois et Marc-Éric Bobillier Chaumon**

---

- 1 Depuis quelques années, on assiste dans le domaine des services (privés ou publics) à l'émergence de différents supports technologiques permettant d'instaurer des relations médiatisées distantes avec l'utilisateur/client (bénéficiaire du service) pour compléter, voire supplanter, les relations de services traditionnelles en face à face. Le but est de rapprocher le plus possible le bénéficiaire de l'organisation du prestataire de services (chargés de clientèle, agents administratifs, etc.) via les technologies d'information et de communication (TIC), afin d'optimiser les gains de réactivité et de productivité (Carlier, 2003). L'organisation délègue au bénéficiaire les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée (comme la gestion courante des comptes bancaires, l'édition de formulaires administratifs, etc.), mais aussi des procédures et des moyens informatiques distants pour préconstruire en partie des services plus complexes (simulation de prêts, participation à des forums, etc.). Ainsi, la banque électronique (E.banking) et l'administration électronique (E.administration) illustrent un certain nombre de mutations de grande ampleur, d'ores et déjà enclenchées, touchant tout autant l'organisation, le bénéficiaire que l'agent prestataire de service.

- 2 Cet article s'intéresse plus particulièrement aux incidences des développements technologiques à l'intention des bénéficiaires sur les relations ultérieures de services en face à face qui exigent alors des agents prestataires un repositionnement et une adaptation permanente de leurs compétences pour traiter des demandes spécifiques, préélabores en partie par les bénéficiaires eux-mêmes. Le développement de l'expertise des clients usagers, via les TIC, augmente aussi l'intensification du travail des prestataires du service lors de la relation de services en face à face et pose la question des effets sur leur santé. Suite à un positionnement théorique, nous illustrons ces questions à travers deux contextes professionnels : le domaine bancaire et le domaine administratif public.

## 1. Développement des TIC et relations de services

- 3 Des développements importants des TIC ont lieu dans les activités de services. D'abord circonscrites au sein d'une relation agent-système technologique<sup>1</sup>, elles recouvrent de plus en plus, avec le développement des technologies réseaux, une relation multiacteurs (prestataire - système technologique intra organisation - bénéficiaire - système technologique extra organisation). Ces innovations techniques (CRM<sup>2</sup>, sites Web, etc.) s'accompagnent d'une mutation qualitative des services et font émerger de nouveaux modes de travail en réseau entre acteurs internes et/ou externes (Valléry, 2002). Elles concernent tout autant les activités de services des organisations privées que publiques.

### 1.1 Développement des TIC et relations de services bancaires

- 4 La banque électronique correspond à l'utilisation d'Internet par une institution financière pour offrir à ses clients une gamme de services bancaires plus ou moins large, allant de la simple vitrine commerciale à la gestion à distance de transactions financières, en passant par la consultation des comptes. Son audience est en continuelle progression. L'émergence des TIC dans la relation bancaire n'est pas quelque chose de nouveau puisque d'autres moyens téléinformatiques (télématique bancaire) touchaient déjà le client comme coproducteur de la prestation bancaire (Rowe, 1994). Dans les secteurs de la banque et de la finance, de nombreux investissements ont cependant été consentis ces dernières années pour diversifier l'offre, faciliter l'accès aux services bancaires, multiplier les canaux de communication avec les clients, etc., sur des bases numériques et informatiques. En mai 2002, les banques électroniques enregistraient une couverture<sup>3</sup> en Europe de 40,1 %. En ce qui concerne les visiteurs, les sites affichent un taux de croissance de 50 % en 2002<sup>4</sup>. On trouve des résultats similaires au Canada. Les visites en succursales se font plus rares, remplacées par l'attrait des services bancaires en ligne<sup>5</sup>. Les potentiels du E.banking sont multiples (Monod et Rowe, 1999 ; Vendramin et Valenduc, 1999 ; Abiteboul, 2000 ; Sahut, 2000 ; Bobillier, Dubois et Retour, 2002) :
- nouveaux modes de promotion et de commercialisation des produits ;
  - amélioration de la qualité des services offerts avec deux atouts supplémentaires : l'interactivité et l'accessibilité du service sur le lieu du travail ou à domicile ;
  - effet de « désintermédiation » avec un accès plus direct entre la banque et le client ;
  - personnalisation et amélioration des relations à la clientèle avec une diminution du nombre d'intermédiaires dans les chaînes de la valeur ajoutée.
- 5 La banque électronique offre des services nouveaux et originaux aux clients : capacité de s'informer mais aussi de se former à distance, possibilité d'agir et d'interagir (avec la

banque et le conseiller via le site web et la messagerie) en s'affranchissant des contraintes de temps (agir à tout moment), d'espace (de chez soi) et d'expertise (agir seul, sans l'aide d'un conseiller, mais avec l'assistance du dispositif). Par rapport au dispositif bancaire traditionnel, les capacités d'action, d'information et d'interaction de l'internaute client se trouvent ainsi accrues. En interagissant avec l'environnement virtuel, le client devient lui aussi un « utilisateur final » du système d'information de l'organisation (Gerbaix, 2000). La coproduction du service à distance est posée comme un gain de productivité (Gerbaix, 2000 ; Sahut, 2000). La notion d'entreprise « étendue » trouve ici tout son sens.

## 1.2 Développement des TIC et relations de services administratifs

- 6 L'administration électronique s'impose aussi de plus en plus et devient l'un des moyens de relation privilégié avec les services de l'État et les administrations publiques locales et territoriales. En France en 2005, ce sont ainsi plus de 3,7 millions de personnes qui ont télédéclaré leur revenu via le web. Les services publics de proximité, comme les mairies, sont aussi mobilisés pour développer la E.administration afin de faciliter leurs relations avec les usagers (information, téléchargement de documents administratifs, procédures dématérialisées, simulation de droits, etc.). Cette exigence augmente avec la taille de la commune. Offrir, via Internet, un meilleur service à l'utilisateur, simplifier la vie des bénéficiaires en développant les services publics en ligne constituent donc l'un des grands chantiers en matière de TIC. En 2005, plus de 70 % des sites s'adressent plus ou moins clairement à une ou plusieurs cibles d'utilisateurs et les internautes expriment un fort intérêt pour le développement de l'Internet public (Lakel, 2005).
- 7 Le développement de la E.administration impose cependant une nouvelle circulation de l'information. Avec l'introduction des TIC (intra et extra organisation), l'information devient l'objet central du travail et du lien entre les administrations, les services, les salariés et les usagers. Les agents publics doivent apprendre à partager l'information entre eux, mais aussi avec les usagers. L'intégration des TIC dans la relation aux usagers augmente le lien direct et renforce la responsabilisation des employés (Audet, 2004). Cela induit, en effet, pour les agents une décentralisation de la prise de décision accompagnée d'une autonomisation (Peyrat, Guillard et Samier, 2004). Cette évolution heurte de front une culture administrative traditionnelle fondée sur un fonctionnement pyramidal avec des lignes hiérarchiques et des logiques de territoire (Lasserre, 2000). En effet, l'information médiatisée se diffuse aussi bien horizontalement que verticalement sans se soucier des étapes intermédiaires. Cependant, si les TIC permettent une autonomie accrue et par là même le relâchement du lien de subordination, elles accroissent aussi par ailleurs les possibilités de supervision du travail, de traçabilité des échanges et des traitements opérés pour les usagers. Le travail devient plus transparent, les données sont préservées, ce qui permet un suivi de tous les instants de l'activité de l'agent et de la manière dont il la gère (Ray, 2001).

## 2. Développement des TIC : quels effets sur la relation de services ?

### 2.1 Les TIC comme ressources et contraintes dans la relation de services

- 8 Les recherches initiales sur l'incidence des TIC dans la relation de services se sont d'abord centrées sur le système « prestataire-poste de travail assisté de TIC ». De nombreuses études ont ainsi souligné le rôle des TIC dans le développement des compétences des professionnels (Tournois, 1996 ; Lenca, 1997) et sur leur impact dans l'évolution des pratiques et des modalités de travail (Audet, 2004). Le développement des systèmes d'information (SI) dédiés aux professionnels des relations de services permet, en effet, de fournir les moyens d'agir et de prévoir en facilitant l'accès en temps réel à l'information pour que l'offre de services réponde mieux aux besoins du bénéficiaire (Ford, 1990 ; Eiglier et Langeard, 1993). Ces approches mettent l'accent sur des dimensions intra organisationnelles où la qualité du service est dépendante en grande partie de l'interaction entre le professionnel et les SI développés par l'organisation. Elles insistent alors soit, dans une perspective instrumentale et technocentrée, sur la nécessité d'adapter les compétences des professionnels face à l'évolution des TIC, soit, dans une logique d'analyse des activités réelles, sur les modalités de réappropriation de la technologie par l'agent (Ferreira et Weill-Fassina, 1996 ; Vendramin et Valenduc, 2002, etc.). Le rôle actif du professionnel qui interprète les situations, apprend en permanence et s'adapte dans son travail est alors prédominant dans l'analyse.
- 9 Le client constitue cependant le grand absent. Il n'est pas intégré comme « un acteur important » de l'interaction, mais simplement considéré comme une « banque de données humaine » permettant d'apporter des informations utiles au raisonnement du professionnel (à la fois comme ressources et contraintes). Or, c'est surtout au sein de la dynamique « prestataire-SI-bénéficiaire » que réside le problème majeur de la qualité des activités de service.

### 2.2 La relation avec le bénéficiaire comme élément principal de complexité de l'activité de service

- 10 Le bénéficiaire ne peut se réduire à un agent passif simple distributeur d'informations. Sa prise en compte a été ainsi de plus en plus largement mentionnée dans la littérature pour montrer la complexité de construction de la relation de services (Gadrey, 1996 ; Weller, 1998, 2002 ; Valléry, 2000). L'irruption du bénéficiaire au sein même du processus de travail devient alors une caractéristique « clé » des activités de services. Le prestataire doit détenir, au-delà de sa relation avec les TIC de l'organisation, diverses compétences pour déceler les non-dits de son interlocuteur, ses besoins et motivations et ses objectifs non clairement exprimés. Pour le professionnel, il ne s'agit plus d'offrir simplement le même service pour tous, mais de répondre au droit pour tous à un service personnalisé. Dans ce contexte, l'attention portée au bénéficiaire, situé au cœur de la relation, constitue un levier de développement et de modernisation des activités de service. La compétence du professionnel réside surtout dans sa capacité à savoir et à pouvoir se positionner par rapport aux attentes souvent floues et implicites des bénéficiaires et à rendre un service

de qualité qui soit le plus adapté possible (en respectant les contraintes budgétaires). La prestation repose dès lors beaucoup plus sur la qualité globale de l'échange que sur la seule interaction entre prestataire et SI. Dans ces conditions, la définition de la compétence proposée par Zarifian (2001) et présentée par Ughetto (2002) prend tout son sens ici : « La compétence est donc une capacité a) de jugement, b) de prise d'initiative, c) de prise de responsabilité (capacité à répondre du jugement porté et des choix effectués), par rapport à une situation donnée. Un prestataire compétent est celui qui met en œuvre ces trois qualités lors de sa rencontre avec un client. »

- 11 Cependant, les effets dans la réalisation d'un service (Gadrey, 1992, 1996) ne sont pas facilement mesurables ni quantifiables (Du Tertre, 2005). Les réponses construites ne relèvent pas de normes strictes permettant de définir clairement des mesures objectivables. Elles se situent plus dans des dimensions immatérielles et interactionnelles relevant toujours d'une évaluation subjective (du professionnel, du bénéficiaire, de la hiérarchie, etc.), voire intersubjective entre les différents protagonistes. Avant l'échange, chacun possède son propre système de connaissances et de croyances et bâtit son propre modèle de la situation qui sera traitée. Le bénéficiaire possède des valeurs, des croyances, des attentes, etc., sur la qualité du service. Il s'est forgé un modèle du prestataire et de son rôle dans la relation pour traiter son problème particulier et va évaluer les réponses du prestataire en fonction de ses attentes. Le prestataire tentera quant à lui de cerner la personnalité du bénéficiaire et son attitude en regard des diverses solutions envisageables. Les deux partenaires élaborent ainsi, tout au long de l'échange, un modèle négocié, véritable compromis des différents modèles de la situation à traiter prenant en compte les modalités de déroulement du dialogue. Par la confrontation des représentations, les protagonistes devront construire ensemble un modèle commun qui devient l'instrument de dialogue et de communication entre eux. Au cours de ce déroulement, chaque partenaire va évaluer son interlocuteur en fonction de ses propres représentations. L'adéquation, plus ou moins harmonieuse, dans cette relation aura des effets sur les modalités du déroulement de l'interaction, et les possibilités de parvenir à un accord satisfaisant vont dépendre de l'écart qui sépare au départ les représentations que se font le bénéficiaire et le prestataire. Le rôle de l'entourage du bénéficiaire (conjoint, famille, etc.), mais aussi du prestataire (SI, collègue, événements divers durant le temps de l'entretien, etc.) influencera aussi la construction de ce modèle commun. La relation de services est dès lors l'aboutissement d'un processus complexe et coopératif entre plusieurs partenaires basé sur l'intersubjectivité où la représentation que chacun a de l'autre et de son rôle dans cette relation conditionne, dans une large mesure, son attitude face à telle ou telle proposition. L'exigence de qualité du service à coconstruire, par nature essentiellement relationnelle et immatérielle, génère alors une intensification du travail lors de l'échange. Ces éléments représentatifs de la coproduction propre à toute activité de service ont été souvent mentionnés (Du Tertre et Santilli, 1992 ; Boulin et Du Tertre, 2001). Cependant, les développements actuels du E.banking et de la E.administration amplifient ce phénomène en inscrivant la relation de services dans un système encore plus élargi.

### 3. TIC et développement de l'expertise des bénéficiaires

- 12 L'approche de l'activité des professionnels via les TIC n'est plus en effet seulement « intra organisationnelle », elle devient de plus en plus « extra organisationnelle » et dépendante des caractéristiques variées des utilisateurs et de leur niveau d'équipement. En effet, les usagers clients s'approprient de manière plurielle<sup>6</sup> les différentes technologies, avec plus ou moins de facilité et de rapidité, qui peuvent soit créer des situations de rupture numérique (Rouet, 2003 ; Saint Laurent-Kogan, 2003 ; Bigot, Alibert, Foucaud, 2005), soit au contraire leur permettre d'acquérir de l'expertise dans un domaine précis (Sperandio, De La Garza, Michel, Specht, Uzan, 1997 ; Bobillier Chaumon et Sandoz Guermond, 2006).
- 13 Dans ce dernier cas, l'utilisation des TIC distantes peut favoriser l'autonomie des clients usagers en leur permettant d'acquérir une plus grande maîtrise sur la gestion de leur situation personnelle (administrative et bancaire). Ces dispositifs permettent de trouver certaines réponses à leurs attentes et à leurs objectifs spécifiques. Les usages répertoriés en milieu bancaire (Bobillier Chaumon, Dubois et Retour, 2003) montrent par exemple que certains internautes profitent des consultations pour acquérir un « savoir » et un « savoir-faire » bancaires (par les informations dispensées et les produits/offres proposés sur le site) et déployer une proactivité plus importante (par la capacité de comparer, de simuler et d'anticiper la gestion de leurs comptes).
- 14 Utilisées comme une base d'informations et de connaissances, les TIC permettent alors au bénéficiaire de coconstruire son service (Allard et Durringer, 2000), de développer des compétences dans les domaines techniques (connaissance des produits, de leurs modes de calcul...), opérationnels (manipulation des comptes) et relationnels (obtenir des données pour mieux négocier un prêt par exemple). On assiste alors à un comportement plus « avisé et rigoureux » des clients usagers et à l'irruption d'un autre acteur qui intervient dans l'interaction : le poste informatique utilisé par le bénéficiaire pour approfondir ses connaissances et ses compétences via le net. La situation de service se crée, dès lors, au sein d'une « relation à quatre » qui dépasse largement les dimensions d'une relation binaire (prestataire-SI) et qui reconsidère largement aussi les dimensions de la relation ternaire (prestataire-SI-bénéficiaire).
- 15 La diffusion des TIC fait alors apparaître un nouveau type de relations entre prestataire et bénéficiaire reposant sur une coopération plus étroite et plus égalitaire entre les partenaires et redéfinissant l'organisation des rapports sociaux dans la relation clientèle. La préinformation du client usager et la préanalyse de son cas plus « éclairée » vont tenir une place qualitativement différente dans la situation d'échange d'informations et dans les modalités de construction du service lors des rencontres en face à face qui sont largement utilisées pour confronter et finaliser les décisions. Les transactions virtuelles antérieures augmentent et impliquent des compétences communicationnelles d'un nouveau genre, car au-delà de la relation triadique (professionnel-SI-client usager) il y a toujours virtuellement, et ce, même dans les conditions de face à face, le poste de travail de l'usager client et ce que le bénéficiaire en a tiré comme renseignements.
- 16 Cette relation « à quatre », tout à la fois situation réelle et virtuelle, redéfinit les conditions d'échange et de négociation. Le professionnel perd une partie de ses prérogatives et de son pouvoir face à un bénéficiaire plus indépendant et autonome

(Gerbaix, 2000 ; Cledy, 2000). Ce dernier est en effet moins redevable vis-à-vis du professionnel de l'organisation car il possède plus de latitude pour agir via l'Internet. Enfin, les clients usagers internautes se prêtent plus à des comparaisons ; ils vont de site en site pour comparer ou trouver les meilleurs services. Paradoxalement, ces services virtuels, censés favoriser la relation et la proximité du bénéficiaire avec l'organisation, suscitent de redoutables infidélités de la clientèle pour les banques mais aussi des positionnements moins passifs, plus réactifs et plus autonomes (voire plus revendicatifs) pour les usagers des administrations. La mise en place des E.services affecte les rôles, les responsabilités et les rapports d'influence des acteurs concernés par la dispensation de ces services (Rondeau, 2004). Avant l'introduction d'Internet, l'agent et l'utilisateur étaient, lors de la situation de face à face, dans un positionnement fortement asymétrique notamment en ce qui concerne l'accès à l'information et les compétences détenues. Aujourd'hui, les niveaux de compétences des bénéficiaires sont multiformes et très variables. Les innovations technologiques génèrent une panoplie d'outils de communication qui élargit à la fois le champ des moyens dédiés aux prestataires et aux bénéficiaires et modifie profondément les modalités et formes des échanges.

## 4. TIC et développement de l'expertise des bénéficiaires : quels effets sur l'activité des prestataires de services ?

### 4.1 Développement de l'expertise des bénéficiaires via les TIC et enjeux de compétences pour les professionnels

- 17 Le professionnel doit savoir s'ajuster aux variations fréquentes de compétences entre les bénéficiaires successifs et aux différentes modalités de collaboration de ceux-ci qui vont largement modifier les conditions dans lesquelles s'élabore la prestation (durée, complexité, etc.). Avec le développement possible de l'expertise des bénéficiaires via les TIC, le bénéficiaire averti cherche aussi de plus en plus à obtenir une réflexion commune, une coopération, c'est-à-dire à réfléchir ensemble (*com-petere*). Pour cette population se dessine un nouveau rapport social où trois évolutions semblent émerger (Dubois, Retour et Bobillier Chaumon, 2002) :
  1. *Didactique* : le bénéficiaire s'autoforme et devient de plus en plus coresponsable de la production de son service ;
  2. *Pédagogique* : il cherche surtout à comprendre et à apprendre plus qu'à recevoir une solution clé en mains pour pouvoir mieux prendre sa décision ;
  3. *Pragmatique* : il souhaite confronter ses points de vue avec un professionnel pour mieux élaborer ses choix, mais aussi ses stratégies d'apprentissage et développer ses propres compétences.
- 18 Face à un bénéficiaire plus averti, la nécessité de coopérer et de collaborer exige un ajustement relationnel constant et une évaluation permanente de ce qu'il est possible et efficace de faire compte tenu des ressources et contraintes. Le relationnel adaptatif prend toute son importance. La mobilisation des compétences des professionnels repose dès lors à la fois :
  - sur les règles organisationnelles et sur l'utilisation des TIC propre à leur environnement de travail,



- sur les modalités d'interaction avec le bénéficiaire lors de la construction du service et sur la compétence du professionnel pour se repositionner dans le service plus ou moins préconstruit par celui-ci,
  - sur les modalités d'appropriation des offres technologiques distantes par les clients usagers pour (pré) construire leur propre service.
- 19 Les professionnels doivent alors souvent effectuer des arbitrages entre les orientations et objectifs fixés par la hiérarchie (de l'organisation), la spécificité de la demande du bénéficiaire exprimée avec plus ou moins d'acuité, sa subjectivité, et leur propre représentation de leur mission. Ils doivent faire face à diverses situations dans leur hétérogénéité et arbitrer en prenant en charge des « événements » non prévisibles (Zarifian, 1995). Ces processus d'arbitrage conduisent, ainsi, à une qualité du service rendu, non homogène, non standard, d'un bénéficiaire à un autre, d'un moment à un autre, etc. La qualité n'est jamais stable. Les TIC dédiées aux bénéficiaires renforcent largement ce phénomène, car elles accentuent les incertitudes et les instabilités qui s'ajoutent aux difficultés initiales du travail relationnel des services. L'instabilité de la qualité dans la prestation rendue conduit les prestataires à s'interroger constamment sur la notion de « travail bien fait », sur leur part de responsabilité quant à l'écart qui apparaît souvent entre les attentes initiales des bénéficiaires et leur perception du service rendu, sur les possibilités de faire évoluer la prestation (D. du Tertre et Blandin, 2001). Ces évaluations proviennent de l'autoévaluation du professionnel, des jugements émis par le bénéficiaire directement ou indirectement, implicitement ou explicitement, des jugements de la hiérarchie fondés sur les seuls objectifs mesurables, de ceux des pairs, etc. Les « services effectifs » sont, ainsi, l'expression d'un « construit social », reposant sur des processus d'évaluation multiples plus ou moins explicites et formalisés et souvent contradictoires. La charge de travail est d'autant plus lourde en situation de face à face que ces arbitrages exigent de traiter un grand nombre d'informations pour réguler les diverses situations dans des contraintes de temps.

## 4.2 Développement de l'expertise des bénéficiaires via les TIC et enjeux de santé pour les professionnels

- 20 La logique du « client averti » s'impose plus massivement, plus rapidement et de manière plus contraignante. Le professionnel est incité à adopter une posture de communication permanente s'il veut être en mesure de répondre aux sollicitations et aux demandes d'information de niveaux de complexité variables et demeurer ainsi performant. Cette surcharge informationnelle et communicationnelle (Lau, 2000) reflète une intensification du travail qui peut avoir un effet non négligeable sur la santé, tout particulièrement en matière de stress perçu au travail. L'arbitrage représente aussi une surcharge importante car il place le professionnel en position réflexive, l'oblige à échafauder des stratégies de communication pour justifier et argumenter les choix. La mobilisation accrue de compétences à la fois attendue et exigée, de manière explicite ou implicite, par les clients avertis constitue une forme de harcèlement psychologique avec des effets qui peuvent être néfastes sur l'individu (Viaux, 2004 ; Viaux et Bernaud, 2001). Une étude réalisée auprès de 80 000 salariés de la fonction bancaire entre 1995 et 2001 (CFDT, 2001) montre, pour 65 % des professionnels, un accroissement de la pression psychologique par des contacts plus soutenus et réguliers avec le client. Cette hyper sollicitation produit une intensification notable de la demande psychologique au travail pouvant mener à la

fatigue, au surmenage, à l'épuisement, voire à l'usure. L'influence du client s'exerce bien sûr hors de tout contrôle de l'organisation. Il est donc indispensable d'étudier de manière qualitative comment les professionnels réagissent face à ces sollicitations.

## 5. Études empiriques

- 21 Nous avons réalisé deux études en France. Une dans le secteur bancaire (2 organismes bancaires ; 12 agences) et l'autre dans le secteur administratif (collectivité locale de plus de 100 000 habitants) en focalisant particulièrement nos analyses sur les formes de mobilisation des compétences des professionnels selon le niveau d'expertise des clients lors de la relation en face à face.

### 5.1 Étude 1 : Environnement bancaire et E.banking<sup>7</sup>

#### 5.1.1 Méthodologie

- 22 Deux perspectives d'analyse complémentaires ont été effectuées. Un premier corps d'analyse a eu pour objectif de préciser les usages de l'E.banking par les clients internautes pour déterminer leurs différents niveaux de compétences développés via les TIC. Un questionnaire en ligne (1025 utilisateurs) a permis d'évaluer la nature des usages effectivement déployés et, notamment, leurs connaissances et pratiques de l'Internet, leur usage du site (satisfaction des besoins, fonctionnalités les plus utilisées, souhaitées, etc.), leur estimation en matière d'acquisition de compétences bancaires. Différentes analyses statistiques (tris à plat, tests statistiques, etc.) ont permis de caractériser les niveaux de compétences des internautes à partir de leur pratique (pour plus de précisions, Bobillier Chaumon, Dubois et Retour, 2003). Deux classes d'usagers<sup>8</sup> émergent selon les fonctionnalités et services utilisés sur Internet.
- La première classe regroupe des usages d'administration de compte personnel (*consultation d'état des comptes, virement interne...*) et d'informations pratiques (*horaires, localisation de la banque...*) et correspond à la catégorie des usagers peu avertis.
  - À l'opposé, la seconde classe regroupe des usages de gestion patrimoniale (*simulation de placement et de financement, culture bancaire, gestion de la bourse...*) et constitue la catégorie des usagers avertis.
- 23 Après ces analyses typologiques, nous avons réalisé des observations en situation de face à face bancaire entre ces profils de clients et un conseiller en nous focalisant plus particulièrement sur les compétences du conseiller bancaire mobilisées lors de cette relation clientèle. Le niveau d'expertise du client développé via l'E.banking a été défini à partir du questionnaire d'usage de l'E.banking complété :
- a. par d'autres données issues des conseillers qui ont catégorisé leur niveau d'expertise avant l'entretien sur une échelle à 5 niveaux (1 : très peu averti vs 5 : extrêmement averti) et
  - b. par le comportement réel des clients observé via une grille par les chercheurs durant l'entretien (cf. Dubois et coll. 2003) qui pouvait être soit passif face aux propos et commentaires du conseiller, soit très actif lorsqu'il se présentait avec un dossier préparé à l'avance et qu'il coconstruisait son service bancaire.
- 24 Ces différentes informations nous ont permis d'isoler un groupe de clients peu avertis (usage E.banking d'administration de compte + évaluation de faible expertise par le conseiller + mode de relation passif) vs un groupe de clients avertis (usage E.banking

d'optimisation patrimoniale + évaluation de forte expertise par le conseiller + mode de relation engagé).

- 25 À cette première variable, nous avons rajouté une seconde variable qui est le niveau de complexité du cas traité durant la situation de face à face avec le conseiller bancaire : cas simples (gestion et administration des comptes : consultation, virement...) vs cas complexes (financements et placements). À partir de 43 observations réalisées, nous avons retenu 16 situations<sup>9</sup> d'une heure environ (8 corpus de cas « complexes » vs 8 corpus de cas simples ; chacun de ces corpus correspondant respectivement à 4 clients peu avertis vs 4 clients très avertis).
- 26 Différentes analyses ont été effectuées. Nous avons tout d'abord caractérisé les grands types d'interactions<sup>10</sup> et le sens des interactions<sup>11</sup>. Le recueil de données s'est établi par l'intermédiaire de fiches d'observation prétestées (n = 10 observations) pour obtenir un outil de recueil satisfaisant. À partir de ces observations, nous avons enregistré les interactions langagières afin d'étudier le volume des échanges (analyse quantitative du nombre de mots échangés et de tours de parole). L'analyse de ces données verbales a été effectuée statistiquement grâce au logiciel Alceste. Nous avons traité, dans ce corpus textuel, uniquement les communications des conseillers bancaires puisque l'objet de l'analyse concerne leurs compétences mobilisées lors d'une relation clientèle utilisatrice de banque électronique. Ce corpus représente plus de 12 heures d'énoncés.

### 5.1.2 Principaux résultats

- 27 Les clients internautes font apparaître des profils variés que l'on peut scinder en internautes « peu avertis » (69 % des usages) avec le développement de compétences administratives et en internautes « très avertis » (31 %).

Tableau 1. Les différentes expertises des clients bancaires internautes

Types d'usage	Fréquence d'utilisation	Répartition (n = 1025 internautes)
<b>Administration de compte</b>		
Consultation de compte	98 %	69 % des usages
Virements bancaires	65 %	
Historique des opérations	40 %	
Edition de RIB	26 %	
Consultation en cours CB	75 %	
<b>Développement de l'expertise bancaire</b>		
Opérations de bourse	37 %	31 % des usages
Simulations	32 %	

Développement d'une culture bancaire (recherche d'informations)	68 %
Interactions virtuelles	71 %

- 28 Environ 31 % des internautes se servent des informations collectées pour développer leurs connaissances et leur compétence sur les produits et les services financiers. Le site devient ainsi un *outil d'autoformation* pour pallier les méconnaissances des internautes en fournissant, par exemple, des fonctions pour tester des produits (simulations) ou encore des services pour se former en ligne. L'utilisation des sites bancaires favorise donc pour certains clients l'acquisition ou le renforcement de diverses compétences bancaires. Les internautes peuvent alors s'approprier des informations pertinentes et nécessaires pour mieux préparer une entrevue ou une négociation avec leur conseiller. L'Internet est alors employé de manière stratégique par l'internaute, c'est-à-dire comme un outil d'aide ou plutôt de constitution de la décision dans un dessein « commercial » (Monod et Rowe, 1999). Lors de la relation clientèle, ces expertises acquises par le client vont avoir des répercussions sur les modalités de régulation et l'intensification de l'activité du conseiller bancaire.

Tableau 2. Les mobilisations différentes du conseiller bancaire selon les expertises des clients bancaires internautes

	Cas-client simple	Cas-client complexe	
<b>Client internaute</b> <b>« peu averti »</b>	Nombre de mots <i>SD</i>	2413 (236)	2316 (289)
	Nombre de tours de parole <i>SD</i>	125 (18)	131 (28)
<b>Client internaute</b> <b>« très averti »</b>	Nombre de mots <i>SD</i>	3902 (345)	4466 (413)
	Nombre de tours de parole <i>SD</i>	247 (26)	291 (19)

- 29 L'expertise du client a ainsi un effet direct sur la production de l'activité langagière du conseiller bancaire [nombre de mots  $F(1,15) = 5.35$  ;  $p < .001$  ; nombre de tours de parole :  $F(1,15) = 4.48$  ;  $p < .001$ ]. Plus le client est averti, plus le nombre de mots du conseiller bancaire et de tours de parole au sein de la relation de services est important. La nature du cas client traité (simple vs complexe) n'a, par contre, aucune incidence significative sur la production langagière mobilisée par le conseiller. On ne constate pas non plus d'effet d'interaction entre ces deux facteurs.
- 30 Pour les cas simples ou complexes avec un client internaute « peu averti », les compétences langagières mobilisées par le conseiller sont « minimalistes » et strictement suffisantes pour traiter le cas. Le conseiller fait alors référence à des standards de résolution et utilise des lexiques très administratifs et gestionnaires. Le client étant

plutôt en retrait durant l'entretien, son rôle consiste principalement à fournir des renseignements au conseiller. Inversement, lors de cas simples ou complexes mais avec un client internaute « très averti », on assiste à une forte mobilisation des compétences du conseiller. Les lexiques sont alors très diversifiés, argumentés, étayés et fournis sous une forme très pédagogique. Le conseiller propose plusieurs alternatives comparatives pour fournir à son client différentes solutions possibles et pour mieux l'aider à prendre sa décision. La logique de construction de l'entretien s'établit généralement sur des essais comparatifs entre différents scénarii bancaires avec, comme base de travail, le scénario déjà effectué en *back office*. Le conseiller structure l'interaction sur de nombreux conseils et explications en intégrant différents critères dans la simulation du cas client (frais de dossiers, de gestion, frais sur versements, etc., durée, types de taux, de versements, fiscalité associée, etc.) jugés prioritaires par le conseiller pour éclairer la prise de décision du client très actif durant l'entretien. Le SI est alors largement mis à contribution pour approfondir le cas du client lors de l'intensification de son activité.

## 5.2 Étude 2 : Environnement administratif et E.administration<sup>12</sup>

- 31 Cette seconde étude a cherché à mesurer les effets de la mise en place de services administratifs sur le développement des compétences d'usagers (clients) et sur l'activité des agents administratifs.

### 5.2.1 Méthodologie

- 32 Dans l'administration, nous nous sommes particulièrement intéressés à une toute autre catégorie d'usagers : les personnes empêchées, définies comme personnes possédant des inaptitudes spécifiques (handicap, culture différente, langue non maîtrisée, personnes âgées, etc.). En effet, le développement de l'administration électronique permet à certains de ces usagers de reprendre partiellement ou totalement la gestion de leur situation administrative. Cette possibilité permet des relations directes, via les TIC, avec les personnels de l'administration alors qu'elles devaient par le passé être obligatoirement médiatisées par des tiers. Si les caractéristiques de ces usagers n'ont rien de commun avec celles des usagers de la banque électronique, elles posent néanmoins des problèmes identiques en matière de développement des compétences et de reconfiguration des pratiques professionnelles à l'intérieur de la relation de services médiatisée.
- 33 Nous avons, de manière similaire à la démarche développée dans le secteur bancaire, mis en œuvre deux perspectives d'analyse complémentaires. Une première analyse a plus particulièrement porté sur la définition des usages de l'E.administration pour les usagers empêchés. Cette étude a été réalisée grâce à un questionnaire en ligne rempli par 439 personnes. Ces recueils ont été complétés et approfondis par des entretiens semi-directifs sur 10 personnes empêchées (aveugles) d'une durée moyenne de 45 minutes. Ces entretiens ont été intégralement retranscrits et une analyse de fréquence de mots, par le logiciel Alceste, a été entreprise pour construire des thématiques d'analyse en matière de types d'usage (opérations et transactions effectuées, informations collectées, etc.).
- 34 Parallèlement, nous avons effectué une étude auprès de neuf employés de la collectivité locale, avec lesquels nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une heure trente environ. Ils appartenaient à des services ou avaient des fonctions en lien direct avec le développement ou avec l'utilisation des TIC liée à la E.administration (*responsables des*

services communication, médiathèque, ressources humaines, modernisation des services, et agents assurant l'accueil des personnes empêchées). Une analyse des corpus recueillis a été conduite de la même manière que celle qui a été effectuée auprès des usagers empêchés. Nous avons également recueilli des traces d'activités (statistiques - tableau de bord d'activité, courriels rendus anonymes provenant de demandes d'usagers).

- 35 Comme l'étude réalisée en système bancaire, nous avons particulièrement analysé les incidences des expertises des usagers sur les compétences de l'agent dans la sphère administrative. De même que pour la première étude, nous avons fait apparaître deux classes : la sphère de l'administration vs la sphère des transactions.

### 5.2.2 Principaux résultats

- 36 On constate, comme dans l'environnement bancaire, des profils d'usagers très variés.

Tableau 3. Les différentes expertises des usagers internautes

Types d'usage	Fréquence d'utilisation	Répartition (n = 439 internautes)
Recherche d'information administrative		
Localisation administration (lieux, horaires, coordonnées, etc.)	98 %	64 % des usages
Informations administratives diverses (état civil, mariage, etc.)	76 %	
Gestion des transactions		
Remplir des formulaires	43 %	36 % des usages
Interaction virtuelle avec l'administration	58 %	
Participation citoyenne (débat publics, réunions de concertation médiatisées)	21 %	

- 37 Deux types d'usage se détachent. L'un, majoritaire (64 %), porte essentiellement sur des services interactifs et informationnels des sites de E.administration (*i.e. consultation des horaires, de la localisation des services administratifs, recherche d'informations sur les démarches à effectuer...*). L'autre, moins important (36 %), s'applique plus à la réalisation de procédures administratives en ligne et à distance (*remplir un formulaire type, demander un renseignement, suivre et participer à distance à des réunions citoyennes, etc.*) Ces usages récurrents conduisent au développement de compétences spécifiques dans le domaine administratif chez les internautes.
- 38 On distingue des usagers « peu avertis » dont l'utilisation se limite essentiellement à la recherche d'information vs des usagers « très avertis » avec des compétences plus variées et spécialisées : recherche d'information (leur apportant une certaine culture administrative) mais aussi développement d'un savoir-faire dans la gestion de leur

dossier (tant dans le traitement de la procédure que dans les interactions virtuelles avec l'administration : qui est compétent pour quoi ? quels sont les circuits d'information et de décision ? ). Se débrouiller seul et réinvestir le champ social et citoyen sont d'ailleurs les principaux bénéfices que les usagers « empêchés » indiquent dans les entretiens. Nous avons analysé comment l'agent administratif réagit face à la variété des profils d'usagers plus ou moins avertis, appliqués et impliqués dans le traitement de leur cas (cf. tableau n° 4).

Tableau 4. Incidences du développement des expertises des usagers sur les compétences de l'agent

Usagers empêchés « peu avertis »	<b>Avantages</b>	L'utilisateur est pré informé L'agent dispose des pré requis nécessaires pour traiter le cas Augmentation dans la rapidité d'instruction administrative des cas
	<b>Difficultés</b>	Développement de compétences pédagogiques Développement de compétences de transversalité
Usagers empêchés « très avertis »	<b>Avantages</b>	Décharge de tâches administratives Raccourcissement du délai de traitement Augmentation de compétences de conseils et/ou « d'accompagnement psychologique » de l'utilisateur empêché
	<b>Difficultés</b>	Perte de contact direct qui oblige à développer des compétences de : de gestion de relation virtuelle de transversalité d'utilisation paradoxale des E.services pour recréer du présentiel techniques

- 39 Face à des usagers plus avertis, le traitement et l'analyse des cas sont plus rapides et efficaces pour les agents administratifs, car les internautes disposent déjà de tout un ensemble de préalables (informationnels, procéduraux...) acquis sur le WEB. Les professionnels passent moins de temps et d'énergie à informer et/ou à expliquer à leurs interlocuteurs les préliminaires administratifs (par rapport à un usager « peu averti »). En revanche, l'agent va développer des aptitudes plus spécifiques de diagnostic et pédagogiques pour repérer et corriger les interprétations erronées et/ou abusives qu'un internaute a pu tirer de ses recherches sur le Web (lorsqu'il réclame, par exemple, une prestation inadaptée ou des droits inapplicables). Cet « allègement » s'accompagne donc d'un réinvestissement dans la relation de services en face à face basée sur des dimensions plus relationnelles, de conseils et d'accompagnement psychologique de l'utilisateur empêché. Les E.services médiatisés impliquent également le développement de nouvelles compétences orientées sur la gestion de la relation dématérialisée. Si l'utilisateur peut être moins présent physiquement, il devient aussi plus pressant virtuellement. Les courriels affluent régulièrement et modifient la gestion du temps de travail, en affectant sa réalisation. Il faut également savoir gérer les relances tout en maîtrisant la rédaction des missives électroniques pour réguler l'interaction, faire expliciter correctement les demandes (souvent trop approximatives ou rapidement esquissées) et ainsi permettre de

faire progresser le cas. Tout cela nécessite bien évidemment du temps et des ressources (en matière de conceptualisation, de rédaction, de correction) qui sollicitent mentalement l'agent. Les contacts sont aussi plus soutenus et plus décalés par rapport au temps de travail classique. Le stress peut être augmenté et des conséquences sur la santé au travail peuvent en découler (victime du syndrome 24 H/24 H et 7 J/7 J) avec une sensation d'horaire de travail plus étendu (on maîtrise moins les horaires d'accueil). Il y a également la sensation de devoir répondre aux urgences des requêtes adressées par courriel et les traiter prioritairement. « Avant, on arrivait à distinguer ce qui était urgent et important, maintenant tout paraît urgent et important » (cf. Syndrome COS décrit par Lahlou, 2000). Certains développent même un sentiment d'iniquité par rapport au traitement du courrier classique : déterminer à quel support (papier ou numérique) accorder la priorité de sa réponse peut être vécu comme anxiogène pour ceux qui sont attachés à l'impartialité du service public.

- 40 Des compétences techniques spécifiques liées à l'utilisation paradoxale des E.services pour recréer du présentiel sont aussi exigées. Les agents mettent à jour les rubriques sur le site. Pour ce faire, ils doivent connaître des rudiments informatiques (langage et commandes de programmation sur SPIP) et ergonomiques (non seulement organiser l'information, mais la rendre également accessible aux utilisateurs classiques et/ou empêchés par l'application de critères et normes d'accessibilité). Ils doivent aussi réfléchir aux informations et aux procédures consultables via le site pour à la fois les rendre compréhensibles (sans aide), mais aussi et surtout, ne pas TOUT exposer. Il s'agit en fait de ne pas trop éloigner l'utilisateur des structures d'accueil physiques de la ville. On permet ainsi une réalisation uniquement partielle du service via l'outil pour inciter ensuite les personnes à se rendre au guichet pour compléter leur demande. On tente ainsi de ne pas couper le lien entre la Ville et l'utilisateur. Il s'agit de jouer (pour l'ensemble des usagers, mais aussi et surtout pour les usagers considérés comme les plus fragiles) sur une alchimie combinant à la fois un développement d'une gestion propre de son cas et des modalités permettant de conserver un contact rapproché avec lui. Cette appréciation qualitative, arbitrage dans l'information optimale à délivrer, constitue aussi une nouvelle compétence que l'agent doit développer.
- 41 Que cela soit par courriel interposé ou en présentiel, l'agent doit aussi assurer le service face à un usager qui vient souvent plus rechercher une écoute, un soutien qu'une prestation administrative. Il leur faut également acquérir certains codes et modes de communication adaptés aux différents types d'incapacités (visuelles, sonores, motrices, etc.). On retrouve d'ailleurs ces ajustements formels lors des réunions qui sont télétransmises par vidéo sur Internet et traduites en langage des signes pour les personnes sourdes. Ainsi, les professionnels vont par exemple devoir se présenter systématiquement avant de prendre la parole, utiliser un vocabulaire simple tout en intégrant des nécessités de s'adresser à des niveaux d'expertise différents (problème d'hétérogénéité des publics), parler de manière audible, respecter les tours de paroles pour ne pas créer de brouhaha, savoir se positionner par rapport au micro afin d'être convenablement enregistrés, etc. Le professionnel doit également avoir une compétence « transversale » pour bien se situer (au niveau de sa fonction, de son domaine de compétence) dans sa propre administration ainsi que par rapport aux autres administrations. En effet, l'agent doit pouvoir répondre favorablement à toute question, même mal orientée, en renvoyant l'utilisateur vers le service adéquat. La moitié des courriels reçus des usagers internautes ne sont pas adressés au bon destinataire. Pour ce faire, il



doit donc connaître les domaines d'activité des autres unités et, en permanence, se tenir informé des évolutions des différents sites administratifs (impôts, CAF...).

## 6. Discussion

- 42 L'objectif général de cet article était de montrer en quoi les différences d'expertise d'un bénéficiaire induisent diverses compétences de régulation chez les prestataires de services.
- 43 Quelles conclusions générales peut-on tirer des deux études précédentes ?
- 44 Les études montrent que le développement des compétences des professionnels de relations de services repose sur une double médiatisation des E.services mis à disposition par l'organisation qui impliquent :
- d'une part, leurs modalités d'appropriation par le professionnel lui-même (effet direct),
  - d'autre part, la manière dont les usagers (par définition toujours singuliers) vont se les réapproprier (effet indirect) et les réinvestir durant les relations ultérieures de face à face.
- 45 Ces modalités de réappropriation et d'usage vont avoir des incidences sur l'activité (en face à face) des professionnels de la relation de services. Ils sont au centre de tensions, notamment autour de la qualité des services mais aussi de l'intensité du travail, avec des répercussions sur la santé des salariés. Nos deux études montrent comment la mise à disposition de E.services peut favoriser l'acquisition d'un certain nombre de compétences différenciées chez les usagers et affecter en retour l'activité, les qualifications et la charge de travail des professionnels qui doivent développer de nouvelles compétences pour apprendre à réguler des relations de complexité variable (dématérialisation, coproduction de service, bénéficiaires extrêmement variés, etc.).
- 46 À partir de ces différentes régulations de l'activité, on peut émettre diverses hypothèses sur des incidences possibles sur la santé au travail des prestataires de service qui devraient faire l'objet d'investigations complémentaires (Bouzit, Négroni et Vion, 2002 ; Assadi et Denis, 2005) :
- Une *charge cognitive* importante provoquée par la gestion des interactions virtuelles par courriel : décrypter, rédiger les courriels, gérer les relances, recontextualiser les demandes et les personnes... ou encore diagnostiquer et corriger les interprétations erronées ou abusives que les bénéficiaires ont pu faire de leurs « droits » à partir de la lecture des sites (Lahlou, 2000).
  - Une *surcharge attentionnelle* d'adaptation constante lorsque le professionnel doit anticiper et réguler ses gestes et ses paroles (débit, vocabulaire, syntaxe, arguments, etc.) pour être mieux compris par des bénéficiaires s'inscrivant de moins en moins dans un « moule standard » et de plus en plus dans une singularité tant personnelle, sociale qu'opérationnelle.
  - Une *surcharge « informationnelle » et « communicationnelle »* lorsqu'il faut rester informé des évolutions de contenu et des sites pour répondre aux requêtes des bénéficiaires et ne pas paraître incompétent, ou bien encore lorsqu'il faut gérer et intégrer des informations hétérogènes provenant de différents canaux (numérique par courriel, papier par courrier, oral par téléphone ou en présentiel) (Czerwinski, Horvitz, Wilhite, 2004 ; Mark, Gonzalez, Harris, 2005).

- Une *charge affective et émotionnelle* car il faut apprendre à établir un contact en empathie et une proximité psychologique, en sachant bien souvent apporter un soutien moral (Van DE Weerd, 2007).
- 47 En effet, le professionnel, face à des bénéficiaires de plus en plus différents en matière d'expertise, doit sans cesse arbitrer entre les objectifs d'intensification du travail et la qualité du service rendu, ce qui n'est pas sans effet sur sa santé. L'adaptation quasi permanente aux attentes des bénéficiaires peut provoquer un risque « d'envahissement » et d'épuisement qui atteint, *in fine*, le psychique et le corps. Bien que n'ayant pas pris en compte directement les dimensions collectives responsables de la charge de travail (à part peut-être dans les compétences de transversalité que l'agent doit acquérir), nos résultats se rapprochent de ceux de Bouzit et coll. (2002) qui avaient cherché à déterminer et objectiver les facteurs de charge dans l'accueil clientèle sur les plateaux téléphoniques d'EDF-GDF et des ASSEDIC, ou encore des études de Grosjean et Ribert (2003) menées dans un centre d'appels sur les répercussions de facteurs sociotechniques (styles de management et technologies utilisées) sur la charge mentale. Le point commun entre ces études et la nôtre semble être la difficulté pour les personnels de gérer une double interaction (et avec elle, de développer les compétences idoines) : interaction technique par l'utilisation d'outils et de supports informatiques ; interaction humaine, par l'entretien d'une relation de services avec des clients qui se transforment de manière très différenciée en grande partie aussi via les TIC.
- 48 Nos deux études soulignent que la relation de services est largement modifiée par l'intrusion d'un nouvel acteur, « les technologies d'information pour les bénéficiaires », qui apparaît pour les uns (usagers clients) comme un allié leur permettant d'être plus autonome dans la gestion de leur situation (administrative ou bancaire), et qui représente, pour les autres, une nouvelle contrainte avec laquelle il faut compter en cherchant à l'intégrer le mieux possible dans leur activité, tout en s'efforçant aussi d'assimiler les nouveaux profils de bénéficiaires, au prix d'efforts et de coûts importants. Les TIC dédiées aux bénéficiaires peuvent donc constituer un élément supplémentaire de stress dans la relation de services. Ces évolutions amènent à interroger plus généralement le système organisationnel dans lequel ces activités s'inscrivent, notamment les dispositifs de distribution, d'évaluation du travail, les modes de rémunération, de formation, d'évolution et d'accompagnement professionnel et, d'une manière plus générale, les vecteurs de sens et de reconnaissance du/au travail. C'est pour nous et à ces conditions que les transitions professionnelles dans un contexte de changement autour des effets croisés entre technologie et bénéficiaires de services pourront être acceptées.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abiteboul, R., El Idrissi (2002). Analyse des sites web des banques comme outil d'interprétation de la stratégie commerciale. *Colloque Changement, management et technologie*. Poitiers, Octobre.
- Allard, P., Durringer, D. (2000). La stratégie de la relation client. Dunod.

- Assadi, H., Denis, J. (2005). Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? In le travail avec les technologies de l'information, E. Kessous et J.M. Metzger, paris, Hermes, p 135-155.
- Audet, M. (2004). La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux, Québec, CÉFRIO.
- Bigot, R., Alibert, D., Foucaud, D. (2005). La dynamique des inégalités en matière de nouvelles technologies. CREDOC.
- Bobillier Chaumon, M.É., Sandoz-Guermond, F. (2006). *L'accessibilité des nouvelles technologies (E-services) : un enjeu pour l'intégration sociale des personnes handicapées*. In Actes du Congrès international de la SELF 2006, Caen, 11-13 septembre 2006.
- Bobillier Chaumon, M.É., Dubois, M., Retour, D. (2003b). E-banking : Nouveaux services, nouveaux usages, nouvelles compétences. In G. Valéry. et R. Amalberti (Eds.), Actes du 12<sup>e</sup> Congrès international de la SELF Modèles et pratiques de l'analyse du travail, UCL, p. 209-217.
- Bobillier-Chaumon, M.É., Dubois, M., Retour, D. (2003a). Du rôle des sites bancaires dans le développement des compétences du client. In N. Delobbe, G. Karnas et C. Vandenberghe (Eds). *Actes du 12<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations*. vol. 1, Presses universitaires de Louvain, 81-92.
- Boulin, J.-Y., du Tertre, C. (2001). *L'impact de la réduction-aménagement du temps de travail sur les usages du temps*. Rapport de recherche pour le Secrétariat au tourisme et pour le Commissariat Général du Plan, Document IRIS, Paris.
- Bouzit, N., Négroni, P., Vion, M. (2002). Débordement(s) à l'accueil clientèle et effet sur la santé. In M. Jourdan et J. Theureau (Eds) « *Charge mentale : notion floue et vrai problème* », Octarès Édition.
- CFDT (Ouvrage Collectif) (2001). *Le travail en questions : enquêtes sur les mutations du travail*. Paris : Syros.
- Cledy, J.-L. (2000). *L'impact de l'utilisation des applicatifs et les répercussions de l'usage de l'Internet sur l'activité du conseiller financier*. AIM 2000, Montpellier. [www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/viewcategory/6-aim-2000](http://www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/viewcategory/6-aim-2000)
- Czerwinski, M., Horvitz, E. et Wilhite, S. (2004). A diary study task switching and interruptions. In acte CHI 2004, ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, Avril, Vienna, p. 175-182.
- Du Tertre, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. @ctivités, 2 (1), 37-49. [www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf](http://www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf)
- Du Tertre, C., Blandin, O. (2001). *Performance des activités de service : le cas de La Poste en zone urbaine sensible*. Paris : n° 9 de la collection de la mission Recherche de La Poste.
- Du Tertre, C., Santilli, G. (1992). *Automatisation et travail*. Paris : PUF, collection Économie en liberté.
- Dubois, M., Retour D., Bobillier Chaumon, M.-É. (2002). *Étude des compétences actuelles et futures lors d'une activité de conseil-client par l'intermédiaire d'un système d'information : Rapport Final*. Programme « Travail », Ministère de l'Éducation Nationale - Centre d'Études de l'Emploi, Université de Grenoble 2.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1993). *Servuction : le marketing des services*. Ediscience International.

- Ferreira, M.C., Weill-Fassina, A. (1996). Le statut théorique et méthodologique des schémas d'actions dans l'analyse des activités bancaires informatisées. In C. Vogel. *Actes du 5<sup>e</sup> colloque Ergonomie et informatique avancée. ERGO-IA 96*. Bayonne. Ed. I.D.L.S.
- Ford, D. (ed.) (1990). *Understanding business markets: interaction, relationships, networks*. London. Academic Press.
- Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. In colloque « À quoi servent les usagers ? La modernisation du secteur public et la relation de services. Sénat, Paris, 16-18 janvier.
- Gadrey, J. (1992). *L'économie des services*. Paris : La Découverte, Coll. Repères.
- Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gerbaix, S. (2000). L'accès direct au SI par le client final via les médias électroniques : quelles implications. AIM 2000, Montpellier. [www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/viewcategory/6-aim-2000](http://www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/viewcategory/6-aim-2000)
- Grosjean, V., Ribert Van-de-Weerd, C., 2003. Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs. Les notes scientifiques et techniques de l'INRS (Numéro spécial 234).
- Lahlou, S. (2000). *Attraction cognitive et travail de bureau*. Intellectica (30) p. 75-113.
- LAKEL, A., (2005). Gouvernance de l'Internet en France : vers un modèle de corégulation ? In Jean MOUCHON (dir.), *Les mutations de l'espace public*, Ed. L'esprit du livre, Fontenay-aux Roses.
- Lassere, L. (2000). L'état et les technologies de l'information, vers une administration à accès pluriel, Paris, La documentation française.
- Lau, F. (2000). Impacts et usages de la messagerie électronique. Rapport de recherche, CIGREF.
- Lenca P. (1997). *Acquisition automatique et analyse de processus de décision. Application au domaine bancaire*. Thèse de doctorat mention Informatique. Université de Rennes I.
- Mark, G., Gonzalez, V., Harris, J. (2005). No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. Actes de la conférence ACM CHI'05, Portland, OR, Avril 2005, p. 321-330.
- Monod, E., Rowe, F. (1999). Mass média et next média : Internet et la transformation des pouvoirs. *Système d'information et Management*. 1-4, 3-28.
- Peyrat-Guillard, R., N. Samier (2004). « TIC, implication et climat social : vers une automatisation sous contraintes des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 51, janv.-fév.-mars 2004, p. 39-55.
- Ray, (2001). *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris, Éditions Liaisons Sociales.
- Rondeau, A. (2004). *La transformation vers un gouvernement en ligne : Apprentissage et défis*, Québec, collection Recherche et études de cas, CEFRIQ.
- Rouet, J.F. (Sous la direction de) (2003). *100 fenêtres sur Internet : Une étude des représentations et des usages des technologies d'information et de communication dans le grand public*. [www.mshs.univ-poitiers.fr/100fenetres](http://www.mshs.univ-poitiers.fr/100fenetres)
- Rowe, F. (1994). *Des banques et des réseaux - Productivité et avantages concurrentiels*, ENSPTT, Paris : Economica, 360.
- Sahut, J.M. (2000). L'impact de l'Internet sur les métiers de la banque. In V. Sandoval (Ed) « *Les mutations des métiers* », Les cahiers du numérique, Vol 1 - n° 3-2000, p. 157-170.

Saint Laurent-Kogan (de), A. (2003). Quels usages de la téléassistance pour le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes ? Le rôle des opérateurs de l'offre. *Colloque Les nouvelles technologies dans la cité*, Université de Rennes 1, Rennes, décembre 2004, Document disponible : <http://tic-cite.univ-rennes1.fr>

Sperandio, J.C., De La Garza, C., Michel, G., Specht, M., Uzan, G. (1997). *Impact du vieillissement des personnes, handicapées ou non, sur l'utilisation d'objets techniques*. Rapport de recherche réalisé dans le cadre de l'appel d'offre MIRE-CNAV 1996-1997. Laboratoire d'ergonomie informatique, Paris V.

Tournois, G. (1996). *Les nouvelles problématiques de la gestion de patrimoine : concepts et outils d'aide à la décision*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion. Institut d'administration des entreprises.

Valléry, G. (2000). Les relations de service dans des organismes publics : stratégies d'action et de régulation des agents face à l'usager. In : B. Gangloff (Eds). *L'individu et les performances organisationnelles*. Paris : L'Harmattan, 137-151.

Valléry, G. (2002). *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de services*. HDR de Psychologie soutenue à l'Université de Picardie Jules Vernes.

Van De Weerd, C. (2007). La « contagion émotionnelle » et ses impacts sur l'activité et la santé de salariés d'un service de réclamations. In actes du Congrès Épique 2007-SFP. 11-13 septembre 2007. Nantes (à paraître).

Vendramin, P., Valenduc, G., (1999) Technologies Avancées de communication : nouveaux usages et nouvelles compétences. In *Actes du Colloque Usages et Services*, Bordeaux, France, 268-278.

Viaux, J.-L., 2004. Harcèlement et rupture du contrat moral : paroles de victime. In : Castro, D. (Ed.), *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Dunod, Paris, p. 35-55.

Viaux, J.-L., Bernaud, J.-L. 2001. Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes. *Pratiques Psychologiques*, 4, 33-39.

Weller, J.-M. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996). *Sociologie du travail*, 3, 365-392.

Weller, J.-M. (2002). Stress relationnel et distance au public. De la relation de services à la relation d'aide. *Sociologie du travail*, 1, 75-97.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris : L'Harmattan.

## NOTES

1. Outils informatiques d'administration, de gestion des données ou comptes des usagers-clients pour l'agent (bases de données, SIAD, SE, etc.).
2. Outils et méthodes de gestion de la relation clientèle.
3. Pourcentage d'internautes s'étant rendus sur un site au moins une fois pendant la période de référence.
4. [http://www.journaldunet.com/cc/08\\_finance/finance\\_eu.shtml](http://www.journaldunet.com/cc/08_finance/finance_eu.shtml)
5. Enquête effectuée par TNS Canadian Facts (2005).
6. Ces modalités d'appropriation différentielles sont largement soulignées dans la littérature, mais l'analyse de leurs incidences sur le prestataire dans la relation de service est rarement étudiée.
7. Ces études ont été réalisées par l'intermédiaire du soutien financier du Centre d'étude de l'emploi et du ministère de l'Emploi et du Travail français pour l'étude un, et par le ministère de la Recherche et des Nouvelles Technologies pour l'étude deux.

8. Les internautes sont principalement des hommes (66 %), adultes actifs (entre 25 et 65 ans à 86 %), occupant les fonctions de cadres et professions intellectuelles (32,11 %), d'employés (28,13 %) et de retraités (près de 10 %) et habitant plutôt dans des villes de type semi-urbaine (entre 2000 et 20 000 habitants à 36,19 %) et urbaine (plus de 20 000 habitants à 38,31 %). Ces caractéristiques sociobiographiques montrent aussi que les utilisateurs sont surtout des personnes ayant, par leur profession ou leur formation, un contact régulier avec l'informatique (et l'Internet) et disposent d'un revenu plutôt élevé. 78 % des internautes interrogés déclarent consulter régulièrement le site bancaire (consultation moyenne de 2 à 8 fois par semaine pour 79 % des personnes). Le lieu de connexion se fait principalement au domicile pour près de 71 % des internautes, et accessoirement sur le lieu du travail pour 15,5 % des internautes. Ils sont 40 % à consulter d'autres sites bancaires que celui de leur organisme bancaire, dont les portails de banques concurrentes (qui représentent 70 % des sites visités) et ceux des banques virtuelles (Zebank, Banque direct, courtiers en ligne à près de 30 %).

9. Les 16 observations ont été effectuées auprès de 12 conseillers différents.

10. Avec les catégories suivantes : « échanges d'informations », « distribution de conseils et d'explications », « réalisation de calculs et de simulations », autres types d'actions (formules relationnelles comme un échange de politesse, etc., administration et édition de documents, etc.).

11. Avec les interactions suivantes : conseiller vers client, client vers conseiller, conseiller vers SI, conseiller vers client via le SI, client vers le conseiller via le SI.

12. Ces études ont été réalisées par l'intermédiaire du soutien financier du programme ADELA (Administration électronique accessible), Projet financé par le ministère de la Recherche et des Nouvelles Technologies. Programme « Usages de l'Internet ».

## RÉSUMÉS

Les services immatériels et relationnels occupent une part de plus en plus importante dans l'économie et le développement de la croissance. L'objectif principal de cet article est d'analyser les effets des technologies d'information (E.services : E.banking ou E.administration) dédiées aux usagers dans les relations de services ultérieures en face à face avec les agents. Deux études ont été réalisées : dans le secteur privé (banques) et dans le secteur public (mairie).

Dans les faits, les expertises acquises par les usagers produisent de nombreux effets sur l'activité des professionnels : développement de compétences, autonomie, implication, mais aussi un ensemble d'engagements pour réguler les différentes modalités d'intensification de la charge de travail (apprentissage, comportements d'adaptation) ainsi que leur impact sur la santé (stress).

Immaterial and relational services occupy an increasingly important place in the economy and growth dynamics. The main objective of this paper is to analyze the effects of information technologies (E-services : E-banking or E-administration) dedicated to users in subsequent « face to face » service relationships with agents. Two studies were carried out : in the private sector (banks) and in the public sector (city council).

In fact, the users' acquired expertise has many impacts on professional activity : competency development, autonomy, implication, but also some commitments for regulating modes of workload intensification (training, coping behaviours) as well as their impact on health (stress).

Los servicios inmateriales y que implican relacionarse con el cliente, ocupan una parte cada vez más importante en la economía y en el desarrollo del crecimiento económico. El principal objetivo de este artículo es analizar los efectos de las tecnologías de la información (Servicios electrónicos : bancarios o de administración) desarrollados para usuarios en las relaciones de servicio ulteriores realizadas en un « frente a frente » con los agentes. Dos estudios fueron realizados : en el sector privado (bancos) y en sector público (alcaldía). Los hechos muestran que las pericias adquiridas por los usuarios producen numerosos efectos sobre la actividad de los profesionales : desarrollo de competencias, autonomía e implicación. Pero también un conjunto de compromisos para regular las diferentes modalidades de intensificación de la carga de trabajo (aprendizaje, comportamientos de adaptación) así como su impacto sobre la salud (estrés).

## INDEX

**Mots-clés** : relations de services, technologies de l'information, usagers, compétences, intensité du travail, santé

**Keywords** : service relationship, information technologies, users, competencies, work intensity, health

**Palabras claves** : relaciones de servicios, tecnologías de la información, usuarios, competencias, intensificación del trabajo, salud

## AUTEURS

### MICHEL DUBOIS

Laboratoire de Psychologie de la Personnalité, de la Cognition et de la Sociocognition, Université Pierre Mendès France - Université de Savoie, Michel.Dubois@upmf-grenoble.fr

### MARC-ÉRIC BOBILLIER CHAUMON

Maître de Conférences en Psychologie du travail et Ergonomie, Laboratoire GREPS (EA 4163), Institut de Psychologie - Université de Lyon 2, Marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr